

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.*

*Ефективна економіка. 2024. № 6.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.6.61>**

**УДК 338.24:338**

*М. М. Кудінова,*

*к. е. н, доцент кафедри маркетингу менеджменту та підприємництва,  
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1525-8464>*

*А. Є. Лонська,*

*здобувач вищої освіти, освітня програма «Менеджмент зовнішньоекономічної діяльності», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-0143-3575>*

*Т. О. Ковіна,*

*здобувач вищої освіти, освітня програма «Міжнародний менеджмент і бізнес-комунікації», Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-5564-6618>*

## **ТЕНДЕНЦІЇ СТРАТЕГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ЗОВНІШНЬОЕКОНОМІЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ МІЖНАРОДНИХ ПІДПРИЄМСТВ**

*M. Kudinova,*

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Marketing,  
Management and Entrepreneurship, V.N. Karazin Kharkiv National University*

*A. Lonska,*

*Higher Education Applicant, Educational Programme "Management of foreign  
economic activity", V. N. Karazin Kharkiv National University*

*T. Kovina,*

*Higher Education Applicant, Educational Programme "Management of foreign  
economic activity", V. N. Karazin Kharkiv National University*

## **TRENDS IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF FOREIGN ECONOMIC ACTIVITY OF INTERNATIONAL ENTERPRISES**

*Сьогодні українська аграрна сфера стикнулася з безпрецедентними викликами, пов'язаними з війною з РФ, необхідністю пошуку нових ринків, побудови нових логістичних шляхів для аграрної продукції, високою конкуренцією тощо. Цей вплив на собі відчують як представники українського аграрного сектору, так й міжнародні аграрні компанії, які здійснюють свою діяльність в країні. Специфіка функціонування національних представництв міжнародних компаній напряму залежить від політики материнської компанії, саме вона формує стратегічні та тактичні вектори розвитку всієї діяльності. Дослідження компанії «Сингента» в Україні демонструють спрямованість діяльності на вирішення глобальних проблем сталого розвитку, збереження ринків збуту та підвищення своєї конкурентоспроможності, в той же час є певні проєкти спрямовані на допомогу українським аграріям, які постраждали в умовах війни*

*Today, the Ukrainian agrarian sector is facing unprecedented challenges related to the war with Russia, the need to find new markets, build new logistics routes for agricultural products, high competition, etc. This impact is felt by both representatives of the Ukrainian agricultural sector and international agricultural companies operating in the country. The specifics of the functioning of national representative offices of international companies directly depend on the policy of the parent company, which shapes the strategic and tactical vectors of development of all activities. Syngenta's research in Ukraine shows that the company is focused on solving global problems of sustainable development, preserving markets and increasing its competitiveness, while at the same time there are certain projects aimed at helping Ukrainian farmers affected by the war. Syngenta's development plan for Ukraine states that the Company will continue to invest in key areas that will accelerate the transformation of agriculture towards a sustainable future in Ukraine and beyond: digital tools and programs for precision agriculture, science and research, including in the field of bioproducts, financial solutions and trading. All of*

*this will help farmers improve field operations, increase productivity, and move to a greener and safer agribusiness. Currently, SYNGENTA LLC is focusing its efforts on improving the strategy of export-import operations management, developing innovative sustainable practices, and improving the mechanism of foreign economic activity management. Analyzing the trends and directions of strategic management of foreign economic activity on the example of SINGENT, we can generally distinguish compliance with the general strategic policy of the parent company, which is based on solving certain global problems of sustainable development, its own development, expansion of innovation, etc. In the future, it is worth developing a strategy at the level of the state or the agricultural sector of Ukraine to deepen communications with international agricultural enterprises in the context of the inexpediency of cooperation with Russia, potential alternatives to replace this market, increase the presence of companies that support the country, etc.*

**Ключові слова:** *стратегія, менеджмент, зовнішньоекономічна діяльність, аграрне підприємство, експортно-імпортні операції, інновації.*

**Keywords:** *strategy, management, foreign economic activity, agricultural enterprise, export-import operations, innovations.*

### **Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями**

Повномасштабне вторгнення суттєво вплинуло на аграрний сектор України. Підприємства зазнають суттєвих збитків, мають значні інфраструктурні та виробничі пошкодження в результаті обстрілів, а також людські, соціальні та економічні втрати. Негативними факторами впливу також є зменшення посівних площ, переривання логістичних ланцюгів, блокада чорноморських портів. Ці проблеми та багато інших, з якими стикаються українські аграрні підприємства. В той же час на ринку України діють й міжнародні аграрні компанії, наприклад, Bayer, BASF, Syngenta, Corteva

Agriscience, FMC, Adama тощо. Ці компанії також стикнулися з новими для себе стратегічними викликами та пристосовуються до них різними способами, розробляючи нові напрямки організації та управління своєю діяльністю як в Україні, так й за кордоном. Дослідженню цього питання присвячена дана робота.

### **Аналіз досліджень та публікацій**

Питаннями аналізу формування стратегічного менеджменту підприємств займаються такі фахівці, як Клепікова С. В., Яцина М. Г. [1], Боришкевич І. І., Якубів В. М. [2], Батюк Р. [3], Ганін В. І., Борох С. В. [4], Фомішина В. М., Якимчук Т. В., Федорова Н. Є., Резанов М. Є. [5]. Ці дослідники закономірно досліджують питання стратегічного управління як взагалі на підприємствах, так й в аграрній галузі. В той же час проблематика стратегічного функціонування та менеджменту міжнародних агрохолдингів розкрита недостатньо.

### **Формулювання цілей статті**

Метою дослідження є виділення сучасних тенденцій стратегічного менеджменту зовнішньоекономічною діяльністю міжнародних аграрних підприємств на прикладі компанії «Сингента».

### **Виклад основного матеріалу**

Товариство з обмеженою відповідальністю «Сингента» є юридичною особою відповідно до законодавства України, створене у 2001 році. Компанія є дочірнім підприємством компанії «Сингента Кроп Протекшн АГ» (Швейцарія), що входить до міжнародної групи компаній Syngenta (глобальної корпорації) на чолі із «Сингента АГ» (Швейцарія), історія існування якої налічує більше 250 років. Основною діяльністю компанії є імпорт і подальший перепродаж на внутрішньому ринку України засобів захисту рослин та насіння для сівби за ексклюзивними технологіями групи Syngenta, а також виробництво в Україні такого насіння.

Компанія продовжує працювати на ринку рф. Виробник пестицидів і насіння сільськогосподарських культур Syngenta заявив, що не планує виходити

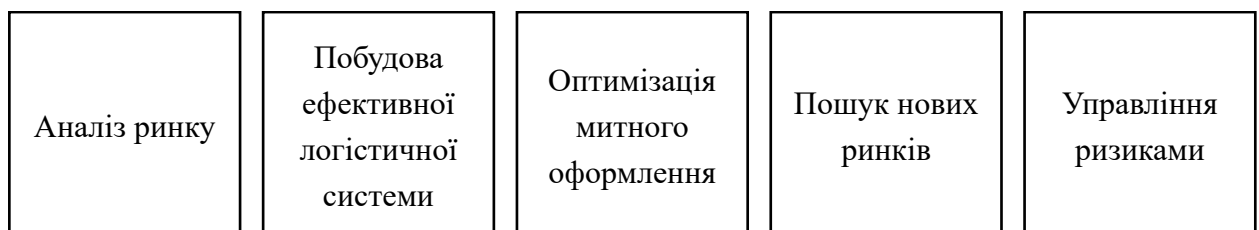
з ринку росії через те, що рослинництво не підпадає під санкції, накладені на москву. Syngenta Group продовжує постачати насіння та ЗЗР російським фермерам, щоб пом'якшити потенційний глобальний дефіцит продовольства. За словами генерального директора Syngenta Еріка Фірвальда, попри руйнівні події, аграрії України та росії мають продовжувати свою роботу і Syngenta Group готова підтримати їх. Український офіс Syngenta опублікував на Facebook-сторінці допис про підтримку аграріїв в умовах воєнного стану. Зокрема, йшлося, що компанія поновлює відвантаження продукції бренду для проведення посівної кампанії аграріями України в оптимальні терміни, щоб забезпечити продовольчу безпеку країни [6]. В той же час під час війни компанія «Сингента» відкрила під час війни науково-дослідний центр у Київській області. Він відповідає високим стандартам повного дослідницького циклу – від польових випробувань до збору та аналізу даних, лабораторної діагностики за допомогою найсучаснішого обладнання та сільськогосподарської техніки, а також цифрових інструментів з наземними та повітряними дронами. Основне завдання – надати продукти, технології та сервіси, які оптимально підходять для потреб українських фермерів. Декларується, що цей майданчик є одним із проявів постійної прихильності компанії до безперервної роботи над стійкими інноваціями та відновленням і вдосконаленням агропродовольчого сектору України вже сьогодні. Також Група компаній Syngenta зобов'язалася надати українським фермерам продукти і послуги на комерційно-кредитних умовах на суму \$400 млн у межах підписаних раніше меморандумів із Міністерством аграрної політики та продовольства, а також підтримку логістики і науково-технічних програм у часи війни і не тільки [6]. В плані з розвитку компанії «Сингента» в Україні заявлено, що Компанія продовжить інвестувати в ключові сфери, які прискорять трансформацію сільського господарства в напрямі сталого майбутнього в Україні та за її межами: цифрові інструменти та програми з точного землеробства, наука та дослідження, зокрема в галузі біопродуктів,

фінансові рішення та трейдинг. Все це допоможе фермерам вдосконалити польові роботи, підвищити продуктивність і перейти до екологічнішого та безпечнішого агробізнесу [6].

Наразі ТОВ «СИНГЕНТА» зосереджує свої зусилля на вдосконаленні стратегії управління експортно-імпортними операціями, розвитку інноваційних сталих практик, та вдосконаленні механізму менеджменту зовнішньоекономічної діяльності. Проаналізуємо ці напрямки.

Для вдосконалення стратегії управління експортно-імпортними операціями підприємству доцільно врахувати наступні аспекти (рис. 1):

1. Аналіз ринку: перед входом на ринки інших країн потрібно ретельно вивчити характеристики ринку, вимоги споживачів, локальні законодавчі вимоги та регуляторні умови. Для цього можна використовувати звичайні методи дослідження ринку, а також встановити співпрацю з місцевими експертами і представниками відомих компаній.



**Рис. 1. Аспекти, що необхідно врахувати ТОВ «СИНГЕНТА» для вдосконалення стратегії управління експортно-імпортними операціями.**

*Джерело: авторська розробка*

2. Побудова ефективної логістичної системи: для забезпечення успішної роботи на ринках інших країн потрібно розробити і реалізувати ефективну логістичну систему, яка забезпечить швидку та якісну доставку товарів до клієнтів. Це може включати в себе розробку оптимальної маршрутизації, планування запасів, підбір транспортних засобів тощо.

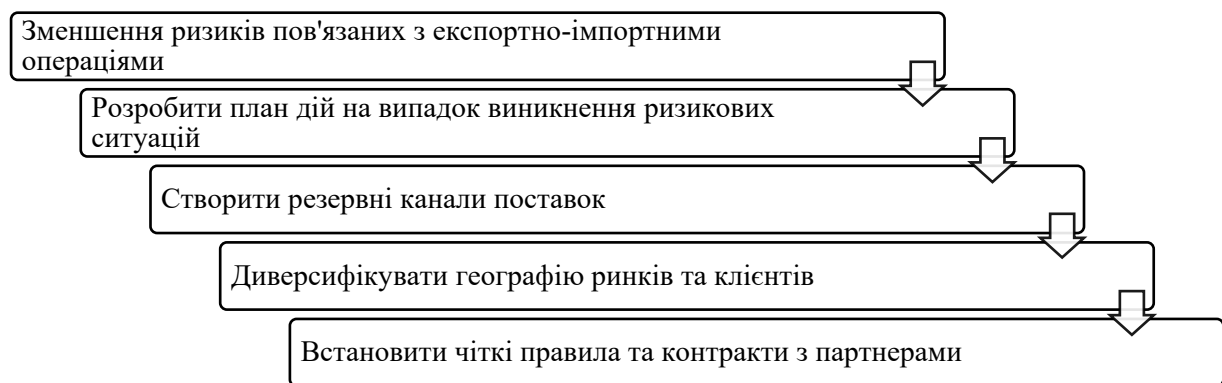
3. Оптимізація митного оформлення: для ефективної роботи з експортно-імпортними операціями потрібно мати чітку стратегію щодо митного оформлення. Розробка оптимальної стратегії оформлення допоможе

знизити витрати на митні послуги та забезпечити швидкий прохід через митний контроль.

4. Пошук нових ринків: для забезпечення стабільного росту необхідно постійно шукати нові ринки, де можна реалізувати свої товари та послуги. Це може включати в себе пошук нових ринків вже знайомих країн, а також виход на нові ринки.

5. Управління ризиками: експортно-імпортні операції пов'язані з ризиками, які потрібно враховувати при плануванні та реалізації таких операцій. До таких ризиків можна віднести зміни валютних курсів, тарифні бар'єри, відмову від платежів, проблеми з логістикою тощо.

Для зменшення ризиків пов'язаних з експортно-імпортними операціями, рекомендується розробляти план дій на випадок виникнення ризикових ситуацій, створювати резервні канали поставок, диверсифікувати географію ринків та клієнтів, встановлювати чіткі правила та контракти з партнерами (рис. 2).



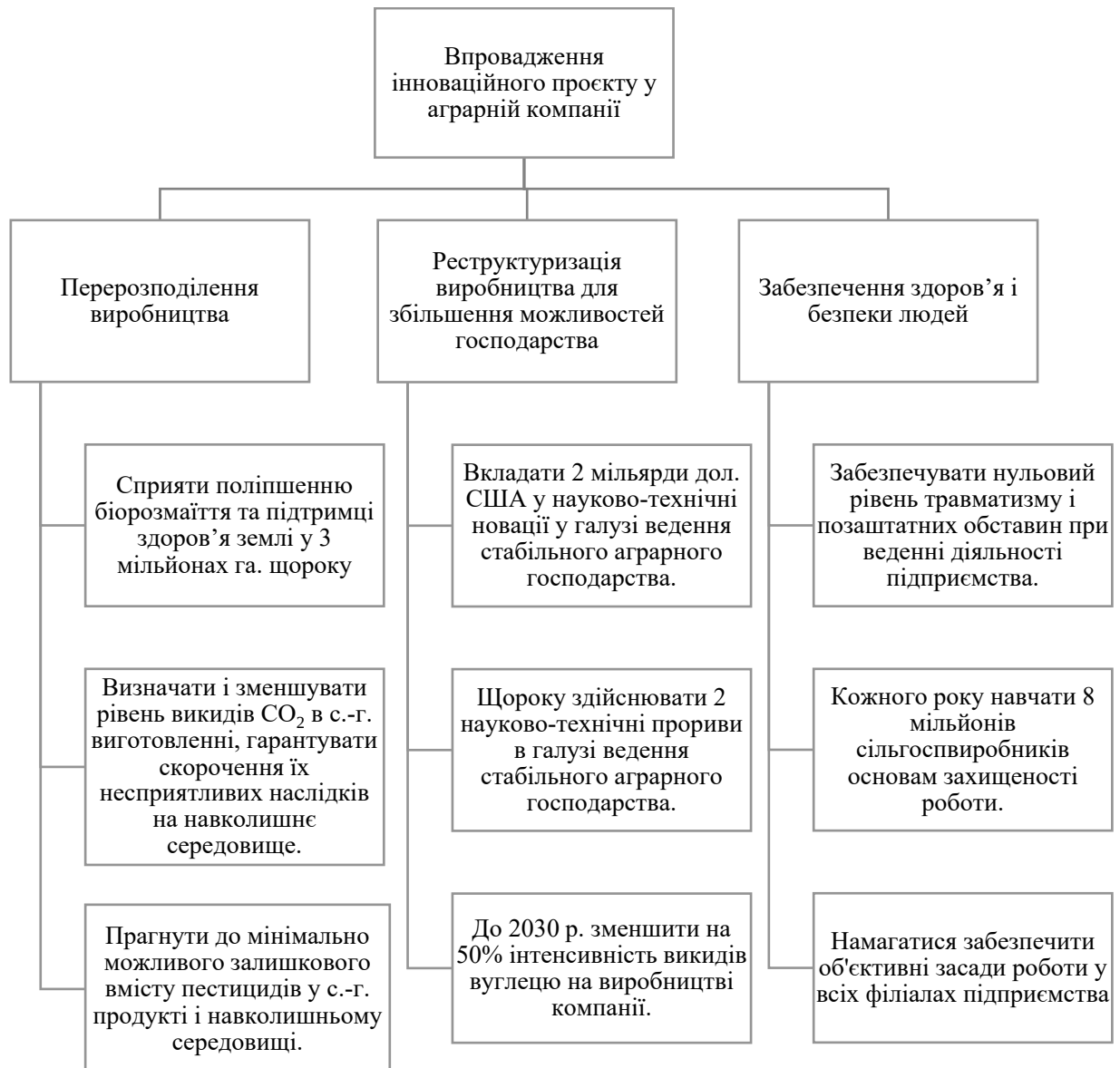
**Рис. 2. Зменшення ризиків пов'язаних з експортно-імпортними операціями ТОВ «СИНГЕНТА»**

*Джерело: авторська розробка*

Також, важливим аспектом управління ризиками є постійний моніторинг змін на ринку та аналіз даних, що дозволяє своєчасно реагувати на можливі ризикові ситуації та приймати рішення для їх уникнення чи зменшення наслідків.

Для виявлення найбільш важливих напрямків діяльності та впровадження інноваційного проекту у аграрній компанії розглянемо безпосередньо дерево цілей з використанням методу PATTERN для ТОВ «СИНГЕНТА» (рис.3 та табл.1).

У результаті розрахунків одержано дерево цілей з наступними оцінками коефіцієнтів зв'язку завдань (рис. 4).

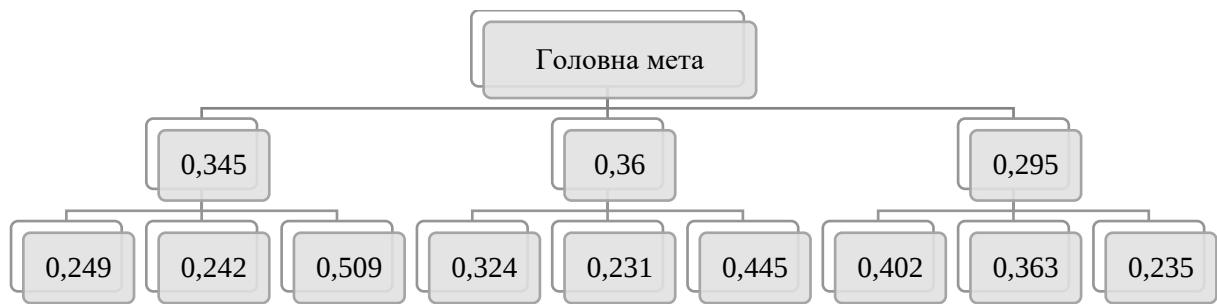


**Рис. 3. Впровадження інноваційного проекту у аграрній компанії «СИНГЕНТА»**

*Джерело: авторська розробка*

**Таблиця 1 Експертні оцінки щодо кожного з представлених інноваційних проектів**

| Критерії                                   | Експертні оцінки |                                                                                                     |                                                                                                                                                         |                                                                                                             |                                                                                                            |                                                                                                    |                                                                                   |                                                                                                       |                                                                                 |                                                                        |
|--------------------------------------------|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
|                                            | W                | V                                                                                                   |                                                                                                                                                         |                                                                                                             |                                                                                                            |                                                                                                    |                                                                                   |                                                                                                       |                                                                                 |                                                                        |
|                                            |                  | Сприяти поліпшенню біорозмаїття та підтримці здоров'я землі у 3 мільйонах га. щороку сільгоспугідь. | Визначати і зменшувати рівень викидів CO <sub>2</sub> в с.-г. виготовленні, гарантувати скорочення їх несприятливих наслідків на навколишнє середовище. | Прагнути до мінімально можливого залишкового вмісту пестицидів у с.-г. продукті і довколишньому середовищі. | Вкласти 2 мільярди дол. США у науково-технічні новачі у галузі ведення стабільного аграрного господарства. | Щороку здійснювати 2 науково-технічні прориви в галузі ведення стабільного аграрного господарства. | До 2030 р. зменшити на 50% інтенсивність викидів вуглецю на виробництві компанії. | Забезпечувати нульовий рівень травматизму і позаштатних обставин при веденні діяльності підприємства. | Кожного року навчати 8 мільйонів сільгоспвиробників основам захищеності роботи. | Намагатися забезпечити об'єктивні причини роботи у всіх фірмах мережі. |
| Мінімізація витрат                         | 0,3              | 0,21                                                                                                | 0,24                                                                                                                                                    | 0,55                                                                                                        | 0,3                                                                                                        | 0,2                                                                                                | 0,5                                                                               | 0,54                                                                                                  | 0,26                                                                            | 0,2                                                                    |
| Валютна ефективність експорту              | 0,3              | 0,26                                                                                                | 0,3                                                                                                                                                     | 0,44                                                                                                        | 0,3                                                                                                        | 0,25                                                                                               | 0,45                                                                              | 0,4                                                                                                   | 0,35                                                                            | 0,25                                                                   |
| Збільшення відсотку потенційних споживачів | 0,4              | 0,27                                                                                                | 0,2                                                                                                                                                     | 0,53                                                                                                        | 0,36                                                                                                       | 0,24                                                                                               | 0,4                                                                               | 0,3                                                                                                   | 0,45                                                                            | 0,25                                                                   |
| Коефіцієнт зв'язку завдання ( $r_{ij}$ )   |                  | 0,249                                                                                               | 0,242                                                                                                                                                   | 0,509                                                                                                       | 0,324                                                                                                      | 0,231                                                                                              | 0,445                                                                             | 0,402                                                                                                 | 0,363                                                                           | 0,235                                                                  |



**Рис. 4. Дерево цілей із вказівкою коефіцієнта зв'язку завдань**

*Джерело: авторська розробка*

Виходячи з розрахунків, видно, що кращим варіантом впровадження інноваційного проєкту у аграрній компанії у сучасних умовах є «Прагнення до мінімально можливого залишкового вмісту пестицидів у сільськогосподарській продукції і навколишньому середовищі», тому що узагальнений коефіцієнт зв'язку є максимальним ( $R_{13} = 0,175605$ ).

Організація зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві «Сингента» є складною та кропіткою роботою, яка вимагає детального вивчення таких основних проблем як, наприклад, кон'юнктура ринку, потенційні покупці та конкуренти, відбір зарубіжних партнерів та формування ділових контактів разом з ними, здійснення переговорів, завершення угод, підпис договорів тощо. З цієї причини з метою ефективного здійснення зовнішньоекономічної роботи організації слідую побудувати адекватну структуру управління ЗЕД.

Щоб організація була конкурентоспроможною у зовнішній торгівлі, вона повинна створити стратегію, що буде акцентуватися на внутрішніх можливостях організації і до ринкових обставинах, у яких вона діє.

Головні рекомендації щодо поліпшення стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності компанії наведено на рис. 5.

Кількість можливих напрямків поліпшення зовнішньоекономічної діяльності компанії є достатньо широким. Основним аспектом має бути

підвищення ефективності виробництва та реалізації товару, а також збільшення прибутку.



**Рис. 5. Альтернативні стратегії ЗЕД аграрної компанії «СИНГЕНТА»**

*Джерело: авторська розробка*

### **Висновки з даного дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямі**

Підводячи підсумки, можна відмітити, що безумовно війна внесла певні корективи в діяльність міжнародних аграрних підприємств, як безпосередньо в

України, так й поза її межами. На жаль, відносна більшість подібних великих компаній займає нейтральну позицію та продовжує свою діяльність в рф. Це свідчить з одного боку про недостатню ефективність санкцій проти країни-агресорки, з іншого – про відсутність системної роботи на рівні держави щодо доведення та роз'яснення стратегічних загроз співпраці з рф для міжнародних аграрних компаній. Аналізуючи тенденції та напрямки стратегічного менеджменту зовнішньоекономічної діяльності на прикладі «СИНГЕНТА», можна виділити в цілому дотримання загальної стратегічної політики материнської компанії, яка спирається на вирішення певних глобальних проблем сталого розвитку, власного розвитку, розширення інноваційної діяльності тощо. Розробляються й певні проєкти підтримки національної аграрної галузі в цілому та на регіональному рівні. В подальшому варто розробити стратегію на рівні держави або аграрного сектора України щодо поглиблення комунікацій з міжнародними аграрними підприємствами в контексті недоцільності співпраці з рф, потенційних альтернатив заміни цього ринку, збільшення присутності в Україні компаній, які підтримують країну тощо.

### Література

1. Клепікова С. В. Стратегії управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Проблеми соціально-економічного розвитку підприємств: матеріали 14-ї Міжнар. наук.-практ. конф., 29-30 листопада 2021 р. Харків: Планета-Прінт, 2021. С. 49-52.
2. Боришкевич І. І., Якубів В. М. Формування типової маркетингової стратегії сільськогосподарського підприємства при здійсненні зовнішньоекономічної діяльності. *Ефективна економіка*. 2021. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8802> (дата звернення: 11.02.2024).
3. Батюк Р. Особливості стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю аграрних підприємств. *Економічний аналіз*. 2022. Том 32. № 3. С.199-207.

4. Ганін В. І., Борох С. В. Стратегічні аспекти управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. *Економічний аналіз*. 2018. Том 28. № 3. С. 162-169.

5. Фомішина В. М., Якимчук Т. В., Федорова Н. Є., Резанов М. Є. Теоретико-методичні підходи до оцінки та вибору стратегії управління впровадженням зовнішньоекономічної діяльності на підприємстві. *Економічні інновації*. 2022. Том 2. Вип. 1 (82). С.154-165.

6. 11 міжнародних аграрних компаній про свій статус роботи у РФ. 2022. URL: <https://kurkul.com/spetsproekty/1292-11-mijnarodnih-agrarnih-kompaniy-pro-sviy-status-roboti-u-rf> (дата звернення: 11.02.2024).

7. Війна дає потужний поштовх для прискорення трансформації агросектору України. 2023. URL: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/viynadaye-potuzhniy-poshtovh-dlya-priskorennya-transformaciji-agrosektoru-ukrajini> (дата звернення: 11.02.2024).

8. «СИНГЕНТА». URL: <https://www.syngenta.ua/> (дата звернення: 11.02.2024).

## References

1. Klepikova, S.V. (2021), “Strategies for managing foreign economic activity of the enterprise”, *Problemy sotsialno-ekonomichnoho rozvytku pidpriemstv. Materialy 14-i Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Problems of socio-economic development of enterprises: materials of the 14th International science and practice conf.], , Kharkiv, Ukraine, 29-30 November, pp. 49-52.

2. Boryshkevych, I.I. and Yakubiv, V.M. (2021), “Formation of a Typical Marketing Strategy of an Agricultural Enterprise in the Course of Foreign Economic Activity”, *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 4, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8802> (Accessed 11 Feb 2024).

3. Batiuk, R. (2022), “Features of strategic management of foreign economic activity of agricultural enterprises”, *Ekonomichnyj analiz*, vol. 32, pp. 199-207.

4. Hanin, V.I. and Borokh, S.V. (2018), “Strategic aspects of managing an enterprise's foreign economic activity”, *Ekonomichnyj analiz*, vol. 28, pp. 162-169.

5. Fomishyna, V.M. Yakymchuk, T.V. Fedorova, N.Ye. Rezanov, M.Ye. (2022), “Theoretical and Methodological Approaches to Evaluating and Choosing a Strategy for Managing the Implementation of Foreign Economic Activity at an Enterprise”, *Ekonomichni innovatsii*, vol. 2, pp. 154-165.

6. Online farm assistant (2022), “11 international agricultural companies about their work status in the Russian Federation”, available at: <https://kurkul.com/spetsproekty/1292-11-mijnarodnih-agrarnih-kompaniy-pro-sviy-status-roboti-u-rf> (Accessed 11 Feb 2024).

7. AgroPortal (2023), “The war gives a powerful impetus to accelerate the transformation of the agricultural sector of Ukraine”, available at: <https://agroportal.ua/publishing/intervyu/viyna-daye-potuzhniy-poshtovh-dlya-priskorennya-transformaciji-agrosektoru-ukrajini> (Accessed 11 Feb 2024).

8. The official site of Syngenta (2024), “About Company”, available at: <https://www.syngenta.ua/> (Accessed 11 Feb 2024).

*Стаття надійшла до редакції 27.05.2024 р.*